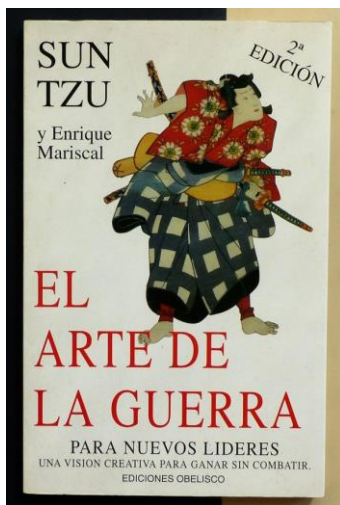


PEDAGOGÍA DE LA NEGOCIACIÓN

Por Antonio VILLANUEVA

Sun Tzu y Enrique Mariscal, *El arte de la guerra... para nuevos líderes. Una visión creativa para ganar sin combatir*, 5ª ed., Barcelona, Obelisco, 2002.



El arte de la guerra es uno de esos libritos que, como *¿Quién se ha llevado mi queso?* o *Fish!*, se ha convertido en un auténtico record de ventas entre ejecutivos, profesionales y cuadros directivos. Según se dice, es el libro más citado por los expertos en administración de empresas y lectura obligatoria en las más prestigiosas escuelas de economía europeas y americanas. Durante siglos, ha sido libro de cabecera de personalidades como Napoleón, Mao Tse Tung y Ho Chi Ming. La edición que comentamos aquí, la quinta desde que se tradujo por primera vez en 1996, como reconoce el propio comentarista, Enrique Mariscal, es una versión libre del original.

Sun Tzu es un Maquiavelo chino que nos cuenta, en muy atinadas y frías palabras, lo que debe hacer un buen comandante para ganar la guerra. El objetivo es derrotar al enemigo y sus medios, el engaño y la anticipación. Sin planificación, no hay éxito. El buen dirigente tiene en cuenta todas las variables y utiliza siempre las tácticas adecuadas. Por supuesto, debe saber imponerse a sus subalternos, meterlos en cintura si hace falta.

Es curioso que de este libro marcialmente frío, que habla con total impasibilidad de atacar, destruir, desmoralizar, confundir y destrozarse haya hecho una relectura adecuada a nuestros tiempos, intentando presentar la cara amable del capitalismo: el mercado es una jungla, sí, pero basada en una

cultura de la cooperación. Enrique Mariscal recoge las sentencias de Sun Tzu y, en comentarios a pie de página, hace la reinterpretación “para el nuevo líder”, en un sentido positivo, colaborativo, que en muchas ocasiones se compadece mal con el significado literal del texto. Mariscal (¡qué apellido tan apropiado para un comentarista de *El arte de la guerra!*) hace con Sun Tzu lo que la globalización con el Tercer Mundo: maquilla los resultados, habla de cooperación donde el texto pone destrucción, ignora los catastróficos efectos de las tácticas militares aludiendo a una supuesta superación del conflicto por medio del consenso, una perspectiva que uno no percibe casi nunca en el texto original, pero sí el comentarista, desde su particular punto de vista, que debería explicar mejor. Yo, al menos, encuentro en el texto más preocupación por destruir al enemigo que por encontrarse con él y establecer la paz. Y creo que, hasta cierto punto, la interpretación de Mariscal, positiva y actual, suplanta la del autor, más belicosa. La cita más relevante de Sun Tzu donde habla de consenso está en la p. 25 (y en ella, parece preferir la paz por ahorrar efectivos, más que por filantropía):

“A quien libra cien combates y conquista cien combates no se le puede considerar como el mejor entre los comandantes. Será el mejor de los mejores el que sea capaz de rendir al enemigo sin combate”.

Así pues, lo que se dice sobre el conflicto y su resolución me parece más atribuible a Mariscal que a Sun Tzu, aunque sean afirmaciones que uno suscribe plenamente y que tienen plena vigencia en el ámbito educativo (y quizá no tanto en el militar y el financiero, campos a los que en principio se dirige el libro). Por ejemplo, se habla de “ganar sin combatir”, buscando un acuerdo que pueda ser bueno para ambas partes. Se pretende sustituir la dinámica ganador-perdedor por una nueva dialéctica en la que todos ganen. La guerra no es una necesidad fatal de la vida humana, sino un fracaso, una respuesta rígida desgraciadamente demasiado histórica.

El conflicto, entendido como regulación de las distancias interpersonales, es un ingrediente natural de la interacción humana. Y nos hace falta una nueva cultura para encararlo. El conflicto debe ser, ante todo, una posibilidad de crecimiento y aprendizaje. La paz es el negocio creativo de cada día, una

superior y eficaz estrategia que permite restaurar el equilibrio o mantenerlo y mantener también la convivencia, importantísima habilidad social que será indispensable en el nuevo milenio. Pero querer la paz no significa olvidar la existencia del mal. No hay tregua en la maldad. Del mal no podemos esperar compasión: la oscuridad solo proporciona oscuridad. La paz debe ser construida contra todo y a pesar de todo. Es el día derrotando a la noche.

La concepción del mercado como espacio bélico, con tentaciones imperiales o monopólicas, es un obstáculo para el mundo del mañana, una antigualla. Hay mucha ideología reaccionaria aferrada a conceptos caducos como “excelencia”, “calidad total” o “ventaja competitiva”. Algunos siguen viviendo su particular *guerra de la codicia y la discordia*, cuando lo que el mundo necesita es una nueva cultura de la equidad, la disuasión y la no violencia.

El nuevo líder deberá basarse en la cooperación, ser mediador, negociador, apostar por la riqueza compartida. No deberá buscar las satisfacciones de su ego, sino elevar la autoestima de sus colaboradores y del grupo en general. El nuevo líder conoce el arte de la guerra lo suficiente para saber que los enemigos no son los otros, sino los jinetes del Apocalipsis: el hambre, la guerra, la injusticia, la indiferencia social... El nuevo líder cree en una sociedad abierta y participativa, en la solución no adversarial de las disputas. Confía en la mediación y la reconciliación. Convierte las tensiones en un proyecto de beneficio compartido. Busca un espacio neutral donde sea posible el reencuentro. Una mente segura de sí misma genera el éxito, es decir, crea las condiciones para la victoria, algo más difícil que la victoria en sí.

Lo que necesitamos es una gran inventiva que conduzca el proceso conciliador. Olvidémonos de las industrias del litigio y de los honores ofendidos. Los pueblos pagan muy caro las glorias de las armas. Nada más indigno que la guerra, nada más digno que la paz. La guerra es una invención, no una necesidad biológica. La paz es la mayor demostración de fuerza. No es la guerra la única salida, sino el ver claro. Transformemos nuestro potencial

creativo en una ciencia de los límites. Un fracaso anterior jamás impedirá un éxito posterior. Toda derrota puede llegar a transformarse en victoria.

Según dice Mariscal, la educación es el portal de la paz. Lo fundamental es aprender a convivir. Y las claves de ese aprendizaje convivial, imprescindible para nuestra subsistencia como especie, pasan, una vez más, por el sistema educativo.